

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**CAMPUS PLANALTINA/FUP**

**JESSICA NARCIZO DE SOUZA**

**A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: PROPOSTA DE  
IMPLANTAÇÃO EM UMA PEQUENA EMPRESA PRODUTORA DE BUCHA  
VEGETAL, EM PIRENÓPOLIS/GO - UM ESTUDO DE CASO**

**Brasília/DF**

**2016**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE UNB DE PLANALTINA**

**JESSICA NARCIZO DE SOUZA**

**A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: PROPOSTA  
DE IMPLANTAÇÃO EM UMA PEQUENA EMPRESA PRODUTORA  
DE BUCHA VEGETAL, EM PIRENÓPOLIS/GO - UM ESTUDO DE  
CASO**

Relatório final de Estágio Supervisionado  
Obrigatório apresentado à Universidade de  
Brasília (UnB), como requisito parcial para  
obtenção do título de bacharel em Gestão do  
Agronegócio.

Orientadora: Prof. Dra. Fernanda R.  
Nascimento

Brasília/DF

2016

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, minha fonte de inspiração, minha fortaleza a cada amanhecer. Dedico a minha família, minha mãe Viviane, mulher guerreira que não sabe poupar esforços para me ver feliz, ao meu Pai Francisco por todo apoio e incentivo de sempre e a minha irmã Mariana, obrigada por existir em minha vida. Dedico também, ao meu namorado por toda ajuda e apoio sempre.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pai todo poderoso, por iluminar o meu caminho e me dar forças para seguir em frente, a nossa senhora por nunca me desamparar, pela sua interseção e pelo seu amor de mãe.

Agradeço a minha mãe, minha amiga e confidente, que sempre esteve ao meu lado, me apoiando e me erguendo nos momentos em que fraquejei e pelo apoio incondicional em todos os momentos de minha vida. Ao meu pai por todo amor dedicado a mim e a minha irmã que me ajudou sempre que eu precisei.

Agradeço ao meu namorado, meu amigo e companheiro, que me ajudou sempre, em todos os sentidos a executar esse trabalho e que esteve ao meu lado sempre que precisei.

Meu agradecimento, aos meus amigos feitos no decorrer da graduação e em especial as minhas amigas Raissa Rezende e Lorrane Mendes, obrigada por existirem em minha vida, pelo companheirismo, dedicação e perseverança durante todo esse período, o meu especial agradecimento, que com certeza essa trajetória não teria sido tão prazerosa, divertida e inesquecível se não tivesse vocês.

As minhas amigas Aline e Amanda, por depositarem confiança em mim e me motivarem a cada dia que daria certo e me apoiarem nos momentos em que fraquejei, ao meu primo Reinaldo por todo conhecimento passado, meu muito obrigado.

Agradeço ainda a minha família em geral pelo carinho e apoio dispensados em todos os momentos que necessitei de vocês.

Meu muitíssimo obrigado, a minha orientadora Fernanda Nascimento por todo conhecimento passado, pela ajuda e paciência na elaboração desse trabalho. E a todos os professores que tive o prazer de conhecer e conviver nesse período de graduação, por todos os ensinamentos passados e por todos os puxões de orelha, meu muito obrigado.

Enfim, meu agradecimento a todos que de forma direta ou indireta fizeram parte da minha formação, desse momento único em minha vida, muitíssimo obrigada!!!

*“A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns.”*

*Abraham Lincoln*

## **RESUMO**

A Gestão de pessoas é um dos setores mais importantes de uma empresa. Suas subdivisões tratam do comportamento, treinamento e desenvolvimento humano, começando pelo recrutamento e seleção dos profissionais mais aptos e com perfil adequado ao cargo. As pessoas são os recursos mais preciosos. Uma equipe responsável e comprometida faz toda a diferença na competitividade do mercado. Esse trabalho foi desenvolvido numa pequena empresa produtora de bucha vegetal, em Goiás e teve como principal objetivo analisar todo o processo de Recrutamento e seleção, identificando gargalos e propondo melhorias. Para tanto foram utilizados roteiros de entrevistas para coleta de dados. Como principal resultado pode-se identificar que existe essa área na empresa, porém ainda sendo desenvolvida de forma básica e simples, com processo ainda informal, sem normas específicas e regras formais. Com isso, portanto, foram sugeridas capacitações no nível estratégico e gerencial, os quais participam do processo, em momentos que sejam oportunos para a empresa.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Recrutamento e seleção. Bucha vegetal.

## **ABSTRACT**

People management is one of the most important sectors in a company. Its subdivisions deal with behavior, training and human development, starting with recruitment and selection of the most capable professionals as well as it deals with the suitable profile to the job. People are the most precious resources. A responsible and committed team makes all the difference in the market competition. This paper was developed in a small loofah producer located in Goiás and has as its main goal to analyze all the recruitment and selection process, identifying the bottlenecks and proposing improvements. For such, scripts of interviews to the data collection were used. As its main result it is possible to identify that the loofah producer has a sector that deals with people management, however, it is being developed in a basic and simple way, with a process that is still informal, without specific or formal rules. As a result, trainings at the strategic and management level were suggested. They are part of a process and should be used by the loofah producer when it seems to be opportune.

**Key words:** People Management. Recruitment and Selection. Loofah.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1-</b> Os seis processos da Gestão de Pessoas.....	12
<b>Figura 2-</b> Seleção como um processo de comparação.....	19
<b>Figura 3-</b> Fluxograma de um processo de recrutamento e seleção.....	21
<b>Figura 4-</b> Organograma hierárquico da Fábrica.....	26
<b>Figura 5-</b> Fluxograma do processo de seleção da Fábrica.....	30



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>11</b>
2.1 Objetivo Geral.....	11
2.2 Objetivos Específicos: .....	11
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
3.1 Gestão de pessoas nas empresas .....	12
3.2 Recrutamento .....	14
3.3 Seleção .....	19
3.4 Bucha vegetal.....	24
<b>4. METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
4.1 Tipo e técnica de pesquisa .....	25
4.2 Caracterização da empresa.....	25
4.3 Coleta de dados .....	26
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>28</b>
5.1 Gestão de pessoas na empresa .....	28
5.2 Processo de recrutamento e seleção .....	29
5.3 Necessidades e prioridades da empresa .....	32
5.4 Importância das ferramentas de recrutamento e seleção para a eficiência da equipe .....	33
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>34</b>
<b>7. SUGESTÕES .....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>36</b>
<b>APÊNDICE</b>	

## 1. INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro tem alavancado o PIB no Brasil. Em 2015 sua participação na balança comercial brasileira correspondeu a 46,2% de tudo que foi vendido ao exterior, atingindo um recorde histórico. Já o ano de 2016 para o Brasil, começou abalado por conta das incertezas no cenário político e da macroeconomia. Mesmo com todas as atribulações do mercado, o PIB agrícola brasileiro ainda continua em uma crescente alta, fechando janeiro com 0,47% de crescimento. Isso está ligado ao resultado positivo do ramo agrícola que obteve uma alta de 0,7%. A pecuária seguiu estável, mas juntando todo o segmento agropecuário, todos obtiveram crescimento no começo do ano. (MAPA, 2016).

O Centro – Oeste é uma região forte no ramo agrícola, além dos estados de Goiás, Mato grosso e Mato grosso do Sul, que são uns dos principais produtores de soja, milho, dentre outros produtos agrícolas. Também faz parte dessa cadeia, porém de menor expressão, mas que estão sempre presentes no cotidiano das pessoas, como é o caso da bucha vegetal. Não se trata de cadeia alimentícia, mas como grande importância, para o desenvolvimento local da região e também excelente oportunidade para futuros gestores do agronegócio voltados para a gestão de pessoas.

No entanto com o aparecimento de novas tecnologias na área agrícola, têm ocorrido mudanças ao perfil do colaborador ligado ao agronegócio no Brasil. Com isso, a gestão de recursos humanos para a área do agronegócio deve seguir novos padrões. Vários aspectos como segurança alimentar, padronização, classificação, certificação, rastreabilidade e monitoramento são alguns desafios que devem ser alcançados pelo agronegócio. (NEVES, 2005).

Essas alterações são desejáveis para se atingir um nível internacional de produção e qualidade, com uma rigorosa inspeção nos processos e insumos. Os colaboradores são parte fundamental para se obter esses resultados da produção e também da parte administrativa dos setores do agronegócio.

Nesse sentido o estado do Goiás vem atraindo cada vez mais produtores rurais, empresas agroindustriais e estudantes que buscam um espaço no mercado de trabalho agrícola. Fora dos grandes centros agrícolas, Pirenópolis é uma cidade turística situada em Goiás, mas que também tem seu espaço na cadeia produtiva do agronegócio. Atualmente existem 12 empresas instaladas na cidade que não trabalham com turismo.

No entanto, as empresas estão precisando se adequar as mudanças do mundo globalizado, pois a todo o momento estão ocorrendo transformações na área de administrar pessoas. Essa adaptação é importante, pois são as pessoas que proporcionam uma

diferenciação nos serviços e produtos de uma organização. Por isso é de suma importância investir na gestão das pessoas nas organizações.

A Gestão de Pessoas (GP), com o passar do tempo, também vem sofrendo grandes transformações tanto nos quesitos de conteúdos como no processo de gestão. Passou de um simples setor de pessoas para uma área de suma importância e estratégia para as empresas. O processo de gerir pessoas nas organizações tem por objetivo valorizar seus profissionais, tanto como colaborador e como ser humano. Para este processo funcionar de forma eficiente é indispensável a presença de gestores preparados que enxerguem essas novas práticas.

Atualmente as organizações vêm enfrentando grandes desafios devido as mudanças no mercado e a entrada de novas tecnológicas, com isso um dos grandes desafios enfrentados, não está sendo simplesmente encontrar profissionais capacitados e qualificados para atuarem nas empresas, mas também a retenção de talentos. Um eficiente colaborador sem a motivação da empresa poderá não sobreviver, consequentemente optando por se desligar da empresa com vistas a oportunidades melhores. "O talento (...) é um construto que depende de diversos fatores presentes no indivíduo, na cultura da organização e em práticas de gestão que valorizem o capital humano" (ALMEIDA, 2008, p. 17).

Assim, os colaboradores é o um dos principais patrimônios de uma empresa, devem ser tratados como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados. E consequentemente obterão colaboradores mais empenhados para desenvolver suas funções.

Em razão disso, o Recrutamento e Seleção (R&S) é de extrema importância nas empresas para que consiga atrair mais colaboradores, potencialmente qualificados e aptos a ocupar cargos dentro da organização e desse modo, contribuir para o crescimento da mesma.

É de grande importância também, analisar os resultados que o recrutamento e seleção têm quando feitos de forma errada, avaliar os custos, o tempo gasto no processo de substituição de um colaborador por outro ou até mesmo os danos causados por ele, pois isso pode estar levando-o a demissão e assim elevando um maior custo para a organização, pois é mais caro demitir do que contratar um colaborador.

Portanto, este trabalho tem como finalidade analisar a importância do processo de recrutamento e seleção realizado na empresa produtora de bucha vegetal e propor um modelo adequado para suprir as necessidades da organização em relação ao processo de recrutar e selecionar os colaboradores para a mesma.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Fazer um levantamento na empresa e verificar como se encontra a área de gestão de pessoas, em especial o processo de recrutamento e seleção.

### **2.2 Objetivos Específicos:**

- Identificar os processos de R&S que a empresa utiliza;
- Analisar as necessidades e prioridades nessa área e;
- Mostrar a importância dessa ferramenta para a eficiência da equipe.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 Gestão de pessoas nas empresas

A Gestão de pessoas pode ser definida como a junção de trabalho de especialistas e gestores. Eles têm a função de saber como unir, impor, recompensar, criar, manter e fiscalizar pessoas, para assim, gerar competências e competitividade às empresas.

Assim, gestão de Pessoas é “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” (FISCHER, 2002, p.12).

Já Marras (2001, p. 253) ao referir-se à gestão de pessoas conceitua como a “[...] a gestão que privilegia [...], através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”.

A gestão de pessoas para uma empresa é de grande relevância, pois sua trajetória não é percorrida só, ela é feita por seus colaboradores, que buscam total comprometimento para atingirem bons resultados.

Claro e Nickel (2002, p. 17) afirma que “a empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas, certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negocio e propiciando satisfação aos empregados”.

A GP representa um dos departamentos dentro da empresa de maior importância, pois a empresa é composta de pessoas, e são elas as responsáveis pelo sucesso ou fracasso da empresa. Por essa razão, para os colaboradores realizarem suas funções de maneira eficiente e consequentemente evitar a probabilidade de resultados negativos é importante que haja uma gestão de pessoas adequada, que vise à qualidade de vida do colaborador em seu ambiente de trabalho.

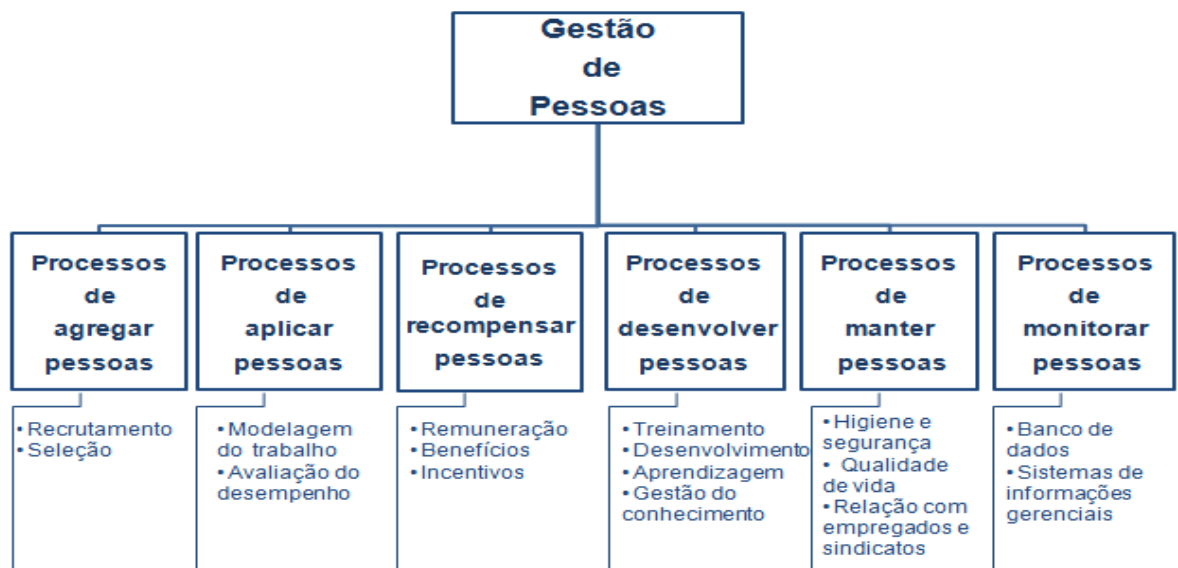
Como relata Chiavenato (2008) a gestão de pessoas é formada por seis processos básicos, que são executados de forma interativa e dinâmica, são eles:

- **Processos de Agregar pessoas:** é aquela no qual utiliza-se a inclusão de pessoas na organização. Podem ser nomeados como processo de provisão ou de suprimento de pessoas. Junto a este está incluso o método de Recrutamento e Seleção de funcionários.
- **Processos de Aplicar Pessoas:** são os processos que planeja as atividades que os colaboradores irão realizar na empresa, direcionar e monitorar seu desempenho. Nessa fase é introduzido um esquema organizacional, representação de cargos, análise e definição de cargos, orientar e avaliar o desempenho das pessoas;

- **Processos de Recompensar pessoas:** são os meios que a empresa utiliza para entusiasmar e agradar cada colaborador com suas necessidades individuais. É constituído de recompensas, remuneração e benefícios e ações sociais;
- **Processos de Desenvolver Pessoas:** Este processo permite capacitar e aprimorar o desenvolvimento profissional e pessoal dos empregados. Inclui seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e de competências, aprendizagem, programas de mudanças e de crescimento de carreiras e programas de comunicações e consonância;
- **Processos de Manter Pessoas:** são aqueles usados para produzir meios ambientais e psicológicos que satisfaçam as atividades dos colaboradores. Está envolvido administração da cultura, organizacional, clima, higiene, disciplina, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais;
- **Processos de Monitorar Pessoas:** acompanham e controlam os serviços das pessoas e verificam-se os resultados. Está integrado o banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

A seguir, a figura 1 mostra os seis processos da Gestão de Pessoas.

**Figura 1-** Os seis processos da Gestão de Pessoas.



**Fonte:** CHIAVENATO, 2008, p. 15.

Portanto, a Gestão de pessoas é um dos departamentos de maior importância para as organizações, pois consegue englobar todos os processos relacionados aos seus colaboradores, o de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Estes processos

estão intimamente relacionados entre si, assim todos eles podem ser aproveitados de maneira estratégica, com o propósito de tornar mais eficaz a atuação da área de GP rumo aos objetivos organizacionais.

Dentro da Gestão de Pessoas tem-se dois processos para agregar pessoas que é o Recrutamento e a Seleção, onde acontece à busca de colaboradores para a empresa. E hoje em dia quando se fala em recrutamento e seleção de funcionários, logo se pensa em uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas nas empresas. É por meio deste processo que as organizações estão entendendo a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros (GUIMARÃES & ARIEIRA, 2005).

### **3.2 Recrutamento**

O processo de recrutamento é um assunto muito falado dentro das organizações, porém pouco aprofundado. Muitos acham que é um procedimento dispensável por demandar muito tempo para se desenrolar. Recrutamento é o processo realizado pela empresa na qual ela está à procura de candidatos com o perfil correspondente ao cargo solicitado pela empresa. O processo de recrutar pessoas da base ao processo de seleção desses candidatos, porém o recrutamento tem que ser feito de forma eficiente, para que recrute candidatos com o perfil mais adequado aquela determinada vaga deste modo facilitando a seleção desses candidatos.

Entretanto, o processo de recrutar pessoas é de suma importância, pois é o processo de recrutamento que possibilita identificar o candidato apto a preencher determinado cargo na organização. Esse processo é de responsabilidade dos recursos humanos e tem como finalidade a organização e a seleção de pessoal no atendimento aos clientes internos da empresa (MARRAS, 2000).

Limongi-França e Arellano (2002, p.64) expõem que “o recrutamento é a fase inicial do preenchimento de uma vaga em aberto. Tal procura se faz com base nas requisições de pessoal emitidas pelos supervisores e no mercado de trabalho, no qual de um lado competem os empregados e de outro os próprios profissionais”. Recrutar não é apenas para chamar pessoas aleatoriamente para trabalhar, muito pelo contrário, ele tem a função de abastecer as necessidades da empresa.

A empresa tem que achar meios de divulgar essas vagas e que elas não cheguem distorcidas ao interessado para não fugir do seu perfil, por isso tem que haver um investimento de algum modo para essa divulgação.

Diante disso, Araujo (2006, p. 17) diz que: “existem, para tanto, três alternativas- recrutamento interno, externo e misto- que serão escolhidas em função das características que serão exigidas das pessoas a serem recrutadas e selecionadas”.

O recrutamento interno é quando os candidatos já fazem parte da organização, é aquele no qual trata-se do aproveitamento de funcionários já da empresa a outros cargos e setores da organização.

“Recrutamento é interno quando a organização procura preencher uma vaga para um posto de trabalho mediante o remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos, transferidos (movimentação horizontal) ou transferidos com promoção (ascensão funcional) ” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001). É aquele no qual a organização recorre ao mercado externo. (ARAUJO, 2006). Este tipo de recrutamento procura promover os próprios colaboradores da organização e isso ocorre através da comunicação interna da própria empresa, assim atraindo os empregados já existentes na organização a se candidatarem a novos cargos.

Araujo (2006) cita as vantagens e limitações do recrutamento interno como:

**Vantagens:**

- Necessidade de investimentos de menor ordem: utiliza da própria organização para abastecer suas necessidades, isso é feito mudando ou transferindo seus recursos humanos e com isso minimizando o investimento aplicado;
- Rapidez no processo: é um modo que ganha tempo e reduz custos, pois a pessoa já está acostumada com o ambiente interno e externo da empresa e conseqüentemente não precisará participar de processos de ambientação;
- Disponibilidade de investimentos para outras atividades: já que o recrutamento interno tem um custo reduzido isso facilita o desvio de alguns recursos financeiros na área de GP;
- Segurança em relação aos recursos humanos: a palavra crucial para essa vantagem é a confiança, pois as pessoas que já foram submetidas a um processo de seleção têm maior afinidade com a organização do que uma pessoa que está chegando agora, isso é um dos fatores que faz o recrutamento interno ser mais confiável do que o externo;
- Motivação das pessoas: este processo demonstra que a organização tem conhecimento de seus funcionários e é correta com eles assim na maioria das vezes



os funcionários irão ter uma motivação e tentar sempre o melhor para a organização, pois sabem que empresa os reconhece.

**Limitações:**

- Pessoas conectadas com a cultura: com um certo tempo de trabalho em uma organização os funcionários mais velhos ficam acostumadas a uma única cultura na empresa, podendo atrapalhar no seu sucesso já pessoas novas poderiam renovar o ambiente com sugestões novas e algumas dicas, pois não são influenciadas pelo ambiente de trabalho;
- Relacionamentos em conflito: com o recrutamento interno podem haver conflitos entre pessoas dentro da empresa, quando esses conflitos aparecem a empresa é afetada tanto diretamente quanto indiretamente, pois estes funcionários não estão pensando mais em conjunto em uma forma de melhorar a organização;
- Excesso nas promoções: isso acontece quando a empresa não tem o retrocesso de um cargo, pois o funcionário afim de ser premiado se dedica ao máximo para alcançar o cargo e quando este é alcançado ele estaciona e a organização não pode retorná-lo ao cargo anterior;
- Protecionismo: é um fator negativo, porque o protecionismo consiste em alcançar um cargo de mais responsabilidade e mais remuneração através de uma indicação, seja por parente, amigos ou uma relação mais próxima. Isso é um fator negativo, porque pode se estar fechando portas para pessoas mais competentes que não tenham nenhum grau de afinidade, pois poderiam contribuir muito mais para o desenvolvimento da organização.
- Baixa racionalidade no processo: essa limitação é bastante parecida com a anterior, pois neste caso a indicação também é por afinidade, porém não ocorre nem um processo de recrutamento e seleção internamente para a ocupação do cargo.

Por outro lado, outra modalidade de recrutamento utilizada pelas empresas é o recrutamento externo que é quando os candidatos não fazem parte da organização, ou seja, aquele no qual recrutam os funcionários de fora da empresa, são novos colaboradores.

Para Limongi-França e Arellano (2002, p.65) é a “busca de candidatos no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo. A opção pelo recrutamento externo deve ser feita após avaliação da alocação de pessoas que já estejam empregadas na empresa. ”

Já para Marras (2000) e Ratto (2008) o recrutamento externo é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos. Possui a função de ajudar a fortificar o quadro de pessoal, autorizando o contato com o universo de colaboradores com conhecimentos e potenciais de colaborações diferentes. Porém há algumas técnicas a serem seguidas para que aconteça um recrutamento mais correto e eficiente.

Com isso, Chiavenato (2010) relata as principais técnicas de recrutamento externo, são elas: anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento (empresas terceirizadas), contatos com escolas, universidades e agremiações, cartazes ou anúncios em locais visíveis, indicação de funcionários, consultas aos arquivos de candidatos (currículos), Internet, banco de dados dos candidatos ou banco de talentos, entre outros.

Porém, para tudo há um lado positivo e outro negativo e com o processo de recrutamento externo não seria diferente. A seguir algumas vantagens e desvantagens:

**Vantagens:**

- ✓ Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas;
- ✓ Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades.
- ✓ Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas;
- ✓ Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações;
- ✓ Incentiva a interação da organização com o MRH;
- ✓ Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

**Desvantagens:**

- ✓ Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização;
- ✓ Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos;
- ✓ Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos.  
Isso significa custos operacionais;
- ✓ Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários;
- ✓ É mais custos, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

No entanto, ainda tem-se uma outra modalidade de recrutamento que é a mista, onde existe a junção do recrutamento interno com o recrutamento externo. É onde a organização tem a escolha de ter seus colaboradores “misturados”, tanto internos quanto externos, para assim um poder completar o outro.

Para Araujo (2006, p.43), a “opção de recrutar e selecionar de forma mista é que, como o próprio rótulo sugere, a organização usufruirá algumas vantagens em realizar internamente tais atividades e outras oriundas da forma externa”.

Chiavenato (1981) completa dizendo que o recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistema:

- Primeiramente, aplica recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso aquele não apresente resultados desejáveis;
- Aplica recrutamento externo e recrutamento interno, simultaneamente. É o caso em que a organização está mais preocupada com o preenchimento de vagas existente;
- Utiliza inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, caso não apresente resultados desejáveis.

Segundo Araújo (2006) para o recrutamento misto também há algumas vantagens e limitações, que são:

**Vantagens:**

- Renovação dos recursos humanos: a empresa está sempre de portas abertas para ambas as partes, tanto externa quanto interna, nesse caso há chance do funcionário já fazer parte da empresa, assim não há uma renovação, mas sim uma renovação deste profissional em seu trabalho;  
Motivação das pessoas da organização: os funcionários que já trabalham na empresa motivam-se com a oportunidade de concorrerem a outros cargos através do recrutamento interno. Mas também novas pessoas podem fazer parte desta empresa através do recrutamento externo;
- Possível manutenção a racionalidade no processo: esse conceito de recrutamento misto pode ser interrompido, isso é influenciado por causa dos candidatos internos, que não agem com certa racionalidade prejudicando a entrada de novo funcionários na empresa;
- Dificuldade de exercer o protecionismo, nepotismo: muito se sabe que em várias empresas acontece de um cargo ser ocupado por algum familiar ou alguém de maior afinidade. Nessa fase é bom se atentar a não deixar que isso aconteça, esse protecionismo é indesejável em qualquer instituição;

- Possível segurança em relação às pessoas a serem contratadas: é desejável que no recrutamento e seleção interno a pessoa que for selecionada para o cargo faça parte da empresa.

#### **Limitações:**

- Volume de investimentos de maior magnitude: quando se trabalha com os dois tipos de recrutamento e seleção tanto o interno quanto o externo, maior será o investimento necessário para esses processos;
- Demora no processo: apesar da evolução da tecnologia, quando se junta esses dois processos de recrutamento interno e externo há uma demora na comparação e execução de um único processo.
- Possível insegurança em relação às pessoas a serem contratadas: se o funcionário selecionado for produto de um processo interno essa chamada insegurança começa a se chamar insegurança, por este motivo se utiliza a palavra “possível” no começo desta questão.
- Possível manutenção da subjetividade no processo: como se está se relacionando com pessoas, são normais as preferências, assim pode-se escolher o candidato que as vezes não foi o que apresentou melhor desempenho, mas ainda há chance de o processo ser mantido com racionalidade desejada.

Em contrapartida, Aquino (1980 p. 159) afirma que “o recrutamento visa atrair para a organização bons candidatos, e a seleção, escolhe entre os melhores apresentados pelo recrutamento, daí o caráter de complemento entre eles”. E, Coelho (2008, p. 214) ainda frisa que “quanto mais candidatos recrutados houver, mais serão as chances de se escolher um bom profissional para a empresa. Por outro lado, com muitos candidatos inscritos no processo seletivo, a seleção torna-se muito mais demorada e difícil de ser executada”.

Nota-se, portanto, que o processo de recrutamento é de suma importância para a empresa e deve ser feito e acompanhado por profissional experiente e capacitado. Assim, não menos importante é a etapa do processo de seleção.

### **3.3 Seleção**

A seleção para Limongi-França e Arellano (2002, p.66) trata da: “escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”. Sobral (2011) cita que o objetivo poder ter uma previsão do desempenho futuro dos candidatos no cargo, assim sendo

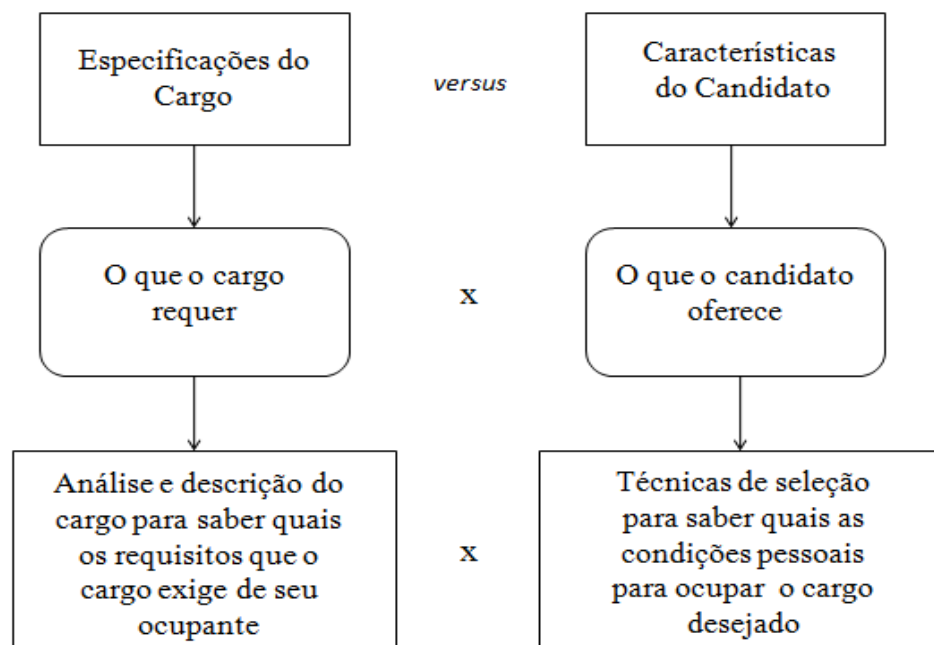
selecionado aquele candidato que mostrar um melhor desempenho. Na seleção é onde se analisa a capacidade, o conhecimento e a potencialidade de cada candidato.

Essa não é uma tarefa fácil, pois tem-se que escolher pessoas com diferentes características que dividirão um mesmo espaço com funções parecidas, e para tanto o recrutamento deve ser bem criterioso e acompanhado por pessoas preparadas para facilitar a parte da comparação.

Assim, Swan (1992, p. 7) relata que “selecionar a pessoa certa é uma habilidade que poucos gerentes possuem. Mesmo profissionais de recursos humanos que entrevistam pessoas diariamente acham a tarefa desgastante e cheia de riscos”. Deste modo, quem poderá realizar o processo de seleção é aquele profissional que tem competência para isso, conhecimento, estrutura e responsabilidade para assim conseguir fazer uma eficiente seleção.

No entanto, Chiavenato (1981) considera que o processo de selecionar pessoas, baseia-se em duas análises de comparação, são elas: os requisitos do cargo e o perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira é fornecida pela análise e descrição dos cargos e a segunda é feita através das técnicas de seleção, conforme figura 2.

**Figura 2** – Seleção como um processo de comparação



**Fonte:** Chiavenato, 2004, p.186

Hoje, a maioria das organizações utilizam muitas técnicas para selecionar seus funcionários, cada empresa utiliza a seleção conforme seu intuito e valor. As organizações têm como interesse compreender os objetivos dos candidatos assim como seus projetos

futuros, sua competência com raciocínio lógico e de contestação, ou ainda sua capacidade de liderar ou de trabalhar em grupo.

O processo de seleção contempla uma série de comprovações, e para isso utilizam-se métodos que avaliam os candidatos em todos os sentidos, o que também pode ser chamado técnicas de seleção.

Existem algumas técnicas para selecionar os candidatos, são elas: entrevistas de seleção, testes de personalidade, testes psicrométricos, técnica de simulação e provas de conhecimentos.

Limongi-França e Arellano (2002, p.67) dizem que

a entrevista é o instrumento mais importante do processo de seleção. Exatamente por essa razão, deve ser conduzida por um profissional experiente e capaz de identificar que fatores de ordem pessoal podem interferir no processo (antipatia, atração, rejeição, etc). É recomendável que vários entrevistadores avaliem o mesmo candidato para minimizar esse problema

Já para Marras (2011), as entrevistas para selecionar candidatos podem ser estruturadas e não estruturada. Estruturadas são aquelas nas quais fazem um planejamento prévio, cujo padronizam todas as questões que serão abordadas aos candidatos, para assim utilizar os mesmos questionamentos a todos os candidatos, deste modo, comparado seus perfis. Já na entrevista não estruturada não existe esse planejamento, analisa o pretendente a vaga em vários ângulos, assim o conhecendo como um todo.

Sendo assim, as entrevistas podem ser individuais ou em grupo. As individuais têm como objetivo ter conhecimento das experiências do candidato, como ele se apresenta pessoalmente, a forma como ele fala, entre outras características individuais. Já a em grupo tem como objetivo ver como o candidato se porta com outras pessoas, como o candidato atua em grupos e como será seu desempenho frente à concorrência.

As provas de conhecimento ou capacidade são aquelas na qual é avaliado o grau de conhecimento geral e específico do candidato, procura avaliar os conhecimentos profissionais e técnicos dos candidatos. Estes testes são divididos quanto à forma de aplicação, abrangência e organização.

Com isso, Limongi-França e Arellano (2002) ressaltam que essas provas de conhecimento podem ser gerais ou específicas. As gerais avaliam a cultura do candidato, por exemplo, é aplicada uma redação para analisar a fluência de sua escrita, conhecimento de português e colocação de idéias, ou então é realizado um teste de matemática com vários níveis de dificuldade conforme a escolaridade exigida para o cargo. Estes testes não possuem uma relação direta com seu desempenho profissional, mas proporcionam entender um pouco

do universo do candidato. Já as provas específicas avaliam os conhecimentos técnicos do candidato, que são indispensáveis para um bom desempenho de suas funções. Incluem matérias específicas do cargo como, por exemplo, mecânica, química, idiomas, dentre outros. E com isso, é de grande importância que esses instrumentos sejam realizados de forma correta dentro da empresa, para que assim, não se elimine bons candidatos.

Os testes psicométricos para Limongi-França e Arellano (2002, p. 69) “são instrumentos padronizados que servem de estímulo a determinado comportamento do examinado. Visam prever o comportamento humano com base no que foi revelado na situação de teste. ” É uma avaliação clara do comportamento de aptidões pessoais, é uma medida que se baseia em amostras estatísticas de comparação que é aplicada de forma padronizada.

Os testes de personalidade são testes feitos através de um psicólogo para identificar o temperamento e a personalidade dos candidatos selecionados. São testes que não se referem aos aspectos cognitivos da conduta como, por exemplo, estabilidade emocional, atitude, interesse, sociabilidade, entre outros.

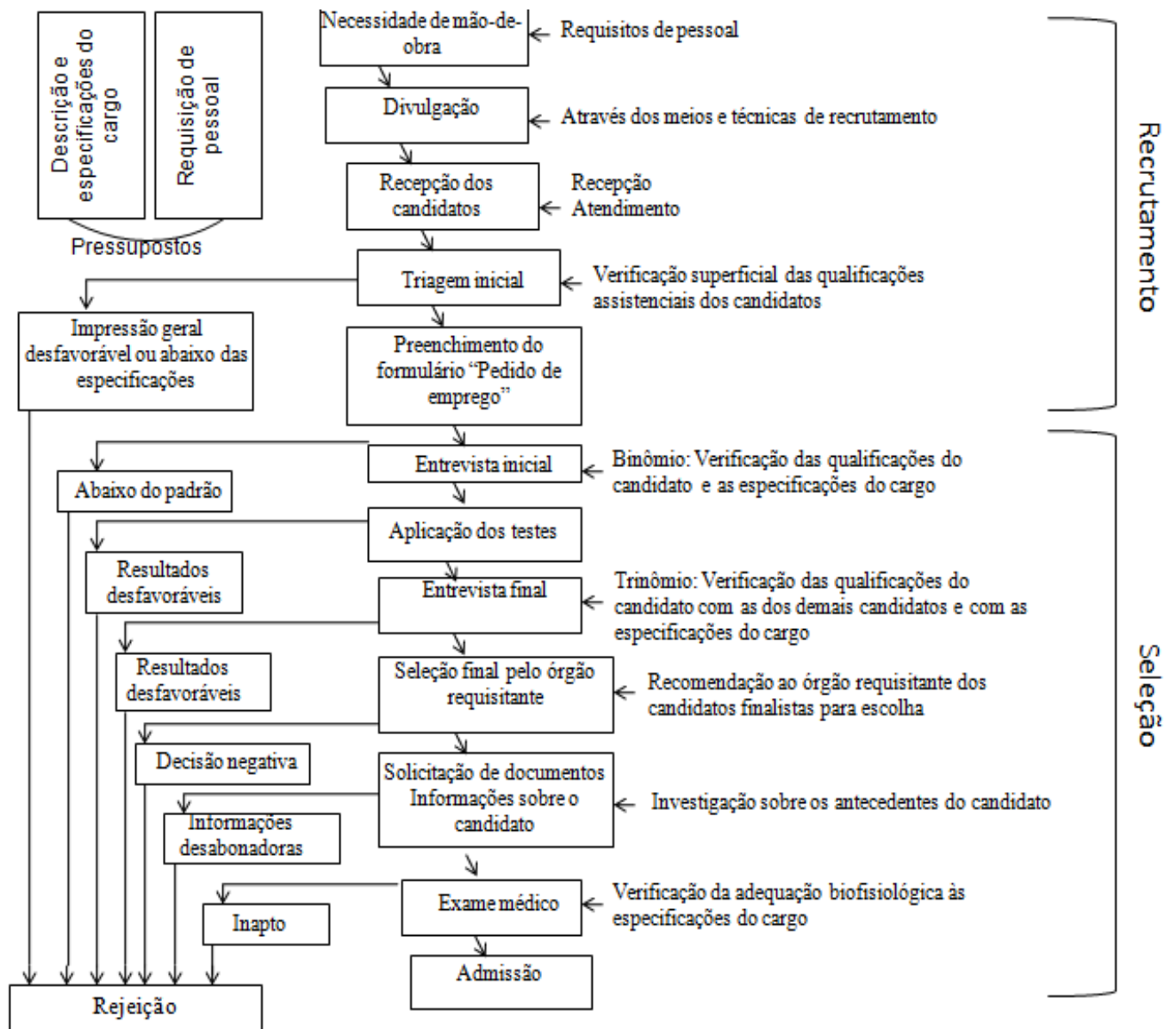
As técnicas de simulação baseiam-se na dinâmica de grupo, onde o candidato é exposto a uma situação de algum acontecimento que ocorre no seu cargo que ocupará na organização o que trará uma idéia realista do seu comportamento quando for ocupar o cargo. Com isso o processo de seleção tem sempre que ser conduzido por pessoas especializadas.

Para Almeida (2009, p. 117-118):

as dinâmicas de grupos são exercícios orientados para atingir objetivos específicos, sendo classificados como Vitalizadores – “quebrar o gelo” ou aquecer; Harmonizadores - relaxar os candidatos antes de atividades que exijam concentração; Exercícios de dinâmica principal - avaliar atitudes: liderança, motivação, comunicação, colaboração etc; Jogos empresariais – determinar regras, alvos e critérios para definição de ganhador; Simulações – atuar em cenários que representam as rotinas trabalhistas do dia a dia e Dramatizações – representar papéis que serão vivenciados no trabalho.

Deste modo, para que haja resultados satisfatórios no processo de seleção, é de suma importância que se utilize mais de uma técnica para selecionar candidatos. As escolhas das técnicas de seleção devem satisfazer as particularidades de cada cargo. A seguir, a figura 3 exemplifica como ocorre o processo de recrutamento e seleção de uma organização.

**Figura 3-**Fluxograma de um processo de recrutamento e seleção.



**Fonte:** Adaptado de Chiavenato, 2004.

Na figura 3, pode-se analisar o processo completo de recrutamento e seleção de uma organização. Na parte de recrutamento pode-se destacar a necessidade de mão-de-obra, pois as empresas necessitam de um levantamento preciso do número de vagas para poder abrir o processo de recrutamento e seleção. Já na parte da seleção o que se ganha destaque é que em qualquer etapa do processo se o candidato não atingir um ponto satisfatório ele é rejeitado, o que o leva a desclassificação do processo.

O processo de recrutamento e seleção não pode ser denominado um processo totalmente rígido, ele tem que se adaptar para alcançar objetivos definidos pela empresa para



encaixar em suas necessidades e demandas. A empresa é um sistema grande, mas está inserido em um ambiente ainda maior, onde esta organização pertence.

Portanto, recrutamento e seleção são processos que agregam pessoas às organizações, por isso, o grande desafio é atrair as pessoas mais apropriadas ao cargo, com o custo adequado e no momento correto.

### **3.4 Bucha vegetal**

A bucha, cujo nome científico é *Luffa cylindrica* é uma planta que pertence a família das Cucurbitáceas, a mesma família da abobara, pepino e da cabaça. É uma planta subtropical bastante encontrada nos países asiáticos assim como na América Central e América do Sul. A produção de bucha vegetal no Brasil é realizada em pequenas áreas da agricultura familiar, em praticamente todo o território nacional. De cultivo tradicional e espontâneo de “fundo de quintal”, a produção de bucha vegetal tem se ampliado e profissionalizado nos últimos dez anos (EMBRAPA, 2013).

Apesar de ser um segmento do agronegócio com menor expressão, verifica-se que sua produção vem crescendo na região de Goiás, mais especificamente na cidade de Pirenópolis, situada à 117 km de Goiânia e a 150 km de Brasília. O local tem como principal fonte de renda o turismo, mas o agronegócio vem em seguida como fonte de renda e emprego para a cidade, onde se destacam a criação de gado de corte, produção leiteira, produção de mandioca, dentre outros. Na cidade também está instalada uma agroindústria que segue no ramo da produção de bucha vegetal, com duas instalações, uma para a produção da bucha vegetal e outra para o beneficiamento.

A maioria das plantações é de pequenos e médios produtores que se dedicam a outras atividades também. Essas empresas apresentam grande relevância não só para o país, mas também para o desenvolvimento regional local.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1 Tipo e técnica de pesquisa**

Quanto à abordagem da pesquisa, pode-se dizer que é de caráter qualitativo. Assim, a pesquisa qualitativa, para Richardson (2007, p. 90), “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

Já em relação ao objetivo dessa pesquisa, foi exploratória e descritiva. Exploratória, pois busca fazer um levantamento bibliográfico sobre o tema de R&S para melhor compreendê-lo e descritiva, pois busca fazer um levantamento dos dados e assim poder descrever as características da empresa.

Deste modo, Gonçalves e Meirelles (2004, p. 37), diz que a pesquisa exploratória é “realizada para descobrir ou descrever melhor o (s) problema (s) -raiz que são apontados através de sintomas (ou queixas) para se alcançar os objetivos”. Já a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características do objeto de estudo, através do levantamento de dados, entre outros. Neste caso, compete ao pesquisador a observação dos fatos para descrevê-los sem, contudo, interferir neles. (Gonçalves, 2005).

Ao Procedimento técnico enquadra-se o bibliográfico, pois o estudo foi embasado em livros, teses, artigos, dissertações, entre outros. Assim, Severino (2007, p. 122) diz que:

a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

O presente trabalho também é caracterizado como um estudo de caso, pois busca-se fazer um estudo mais aprofundado sobre o processo de recrutamento e seleção da empresa, assim permitindo um amplo e detalhado conhecimento sobre o assunto. De acordo com Chizzotti (2006, p. 135), o estudo de caso “objetiva reunir os dados relevantes sobre o objeto de estudo e, desse modo, alcançar um conhecimento mais amplo sobre esse objeto, dissipando as dúvidas, esclarecendo questões pertinentes, e, sobretudo, instruindo ações posteriores”.

### **4.2 Caracterização da empresa**

A empresa foi fundada em 2002, na cidade turística de Pirenópolis, região de Goiás, por dois empresários irmãos que tinham o objetivo de encontrar alguma produção que fosse

propicia para aquele clima e solo da região e ainda algo que buscasse preservar o meio ambiente também. Daí surgiu a idéia da produção da bucha vegetal. Começou com uma pequena produção de bucha em uma propriedade rural com 20 hectares, sendo utilizados somente 10 hectares para a produção da bucha vegetal. Ano após ano foi notório o seu crescimento e hoje a propriedade conta com mais de 35 mil pés de bucha vegetal conseguindo produzir 20.000 mil dúzias de bucha inteiras por ano e com isso conseguindo ser a maior produtora individual da América Latina.

Atualmente a busca pela bucha está tão grande, que os responsáveis pela empresa estão tendo que comprar 4.000 dúzias de buchas de outras localidades para conseguirem suprir suas demandas. No caso da empresa estudada, a bucha é plantada manualmente sem nenhum auxílio de máquinas agrícolas, com cinco meses, após período de chuva e devido a mudanças climáticas não tem data específica para ser plantada. A bucha está pronta para ser colhida após 80 dias, aproximadamente 4 meses depois de seu plantio.

Na chácara ocorre todo processo de beneficiamento da bucha, ou seja, o plantio, a colheita, a lavagem, armazenagem em fardos e retirada das sementes. Essas últimas são separadas, selecionadas e armazenadas para o próximo plantio, na chácara mesmo.

Em seguida, conforme a necessidade, a bucha é levada em fardos para o departamento de estoque na cidade (próximo à fábrica). Lá, a bucha é aberta e enfardada novamente e transportada para fábrica, conforme necessidade para o processo de montagem. Na fábrica, a bucha passa pelo corte (com moldes pré-estabelecidos), depois passa pela costura e logo após para o setor de encartelamento, onde as mesmas serão embaladas e despachadas. Após realizado isso, as buchas estão prontas para serem transportadas para os grandes centros de distribuições, as entregas são realizadas uma vez por semana, por um caminhão ou van para as principais empresas distribuidoras em Brasília/DF, Goiânia/GO e Ituverava/SP, e as demais localidades eles distribuem via correio.

#### **4.3 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada em uma propriedade rural produtora de bucha vegetal, situada em Pirenópolis/GO. A empresa conta com aproximadamente 73 funcionários incluindo os colaboradores da fábrica e chácara, onde são plantadas as buchas vegetais. Porém, para esta pesquisa, a coleta de dados e informações foi realizada na fábrica, onde a mesma possui em média 24 colaboradores ativos, no momento, divididos por setores que são: 5 colaboradores no corte da bucha, 1 no faturamento, 1 no escritório, 4 no encartelamento, 13 na costura.

Desse modo, optou-se por entrevistar apenas os Diretores e auxiliares de Direção, visto que são os mesmos os responsáveis por todo o processo de recrutamento e seleção da empresa. Assim, utilizou-se um roteiro de entrevista. Para Lakatos e Marconi (2008, p.278) “a entrevista é uma conversação efetuada face a face de maneira metódica, que pode proporcionar resultados satisfatórios e informações necessárias”. A entrevista realizada na empresa foi a estruturada, onde teve um roteiro de perguntas já estabelecidas. Além disso, utilizou-se também as sugestões da observação participante, durante as visitas realizadas ao longo de quatro meses, ou seja, de março a junho de 2016.

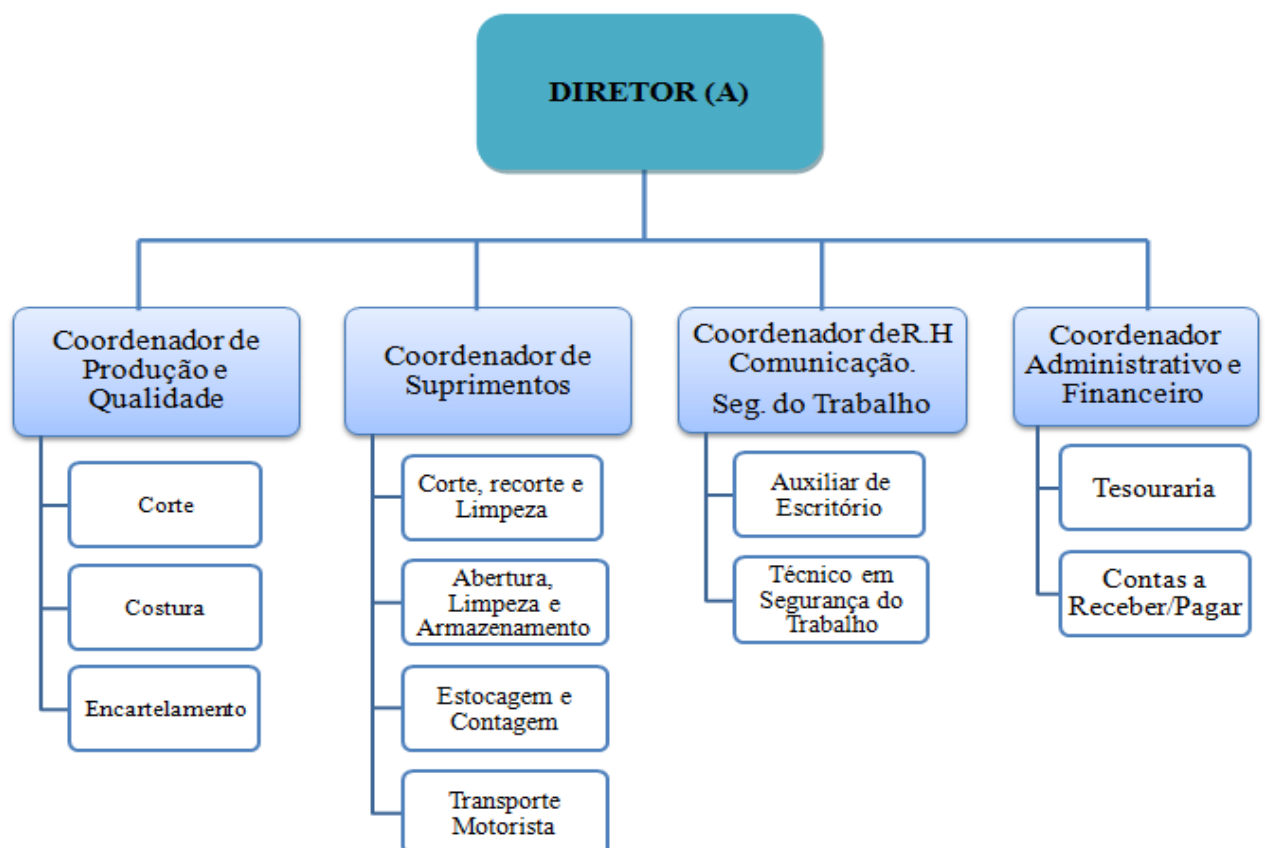
## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 5.1 Gestão de pessoas na empresa

No que se refere à Gestão de Pessoas, verificou-se que a empresa ainda não possui um departamento de gestão de pessoas com um profissional treinado especificamente para esse setor, que trabalhe com a parte de recrutamento e seleção, recompensas, aplicação de pessoal, desenvolvimento, manutenção e monitoramento de todos os colaboradores. Entretanto, de acordo os autores Claro e Nickel (2002, p. 17), “a empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas, certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos colaboradores”.

A seguir, a figura 4 apresenta o organograma da fábrica para melhor visualização do cargo e função de cada um, bem como sua importância dentro do sistema.

**Figura 4-** Organograma hierárquico da Fábrica.



**Fonte:** Manual Interno da Empresa, 2015.

Vale salientar que o organograma hierárquico serve para que cada colaborador possa se enxergar nos diferentes níveis da empresa (Estratégico, Gerencial e Operacional) e com

isso tenham clareza a quem se reportar, em caso de dúvida, reclamação e/ou sugestão. Lembrando que o organograma sempre deve ficar em local visível e de fácil acesso à todos.

Portanto, dessa forma, pode-se perceber que o recrutamento e seleção de pessoas é um subsistema dentro do departamento de Gestão de Pessoas, responsável pela alocação de colaboradores com perfis adequados a cada cargo. Daí a importância para a empresa, visto que as pessoas são os recursos mais valiosos.

## **5.2 Processo de recrutamento e seleção**

De acordo com as entrevistas realizadas, pode-se perceber que o processo de recrutamento dos colaboradores acontece de forma simples, sem muitas normas ou formalidades, através de indicação dos próprios colaboradores, recrutamento interno e currículo. Nesse caso, os interessados enviam currículo, via e-mail, ou entregam em mãos na própria empresa. Vale ressaltar que o recrutamento mais utilizado é o interno, que segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna, (2001) “recrutamento é interno quando a organização procura preencher uma vaga para um posto de trabalho mediante o remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos, transferidos (movimentação horizontal) ou transferidos com promoção (ascensão funcional)”.

Em contrapartida, o processo de seleção é realizado pelos próprios diretores, através de entrevistas, sendo que um deles tem um curso realizado no SEBRAE na área de Recursos humanos e, portanto, se vale desses conhecimentos e técnicas para tentar selecionar o candidato mais apto e com perfil para o cargo disponível na empresa. Na atualidade, não existe critérios pré-estabelecidos pela empresa para a seleção. Os candidatos são entrevistados informalmente e questionados sobre seus antecedentes profissionais, aptidão ao cargo, disponibilidade, demais informações pessoais, entre outros. No entanto, Limongi-França e Arellano (2002) dizem que a entrevista é o instrumento mais importante do processo de seleção. É recomendável que vários entrevistadores avaliem o mesmo candidato para minimizar problemas comportamentais e funcionais futuros.

Porém, além da entrevista que é o método mais utilizado na empresa, há outras técnicas de seleção que são de grande importância para verificação de outros pontos importantes nos candidatos, como por exemplo, os testes psicométricos que medem as aptidões individuais, para oferecer um prognóstico futuro do seu potencial de desenvolvimento, os testes psicométricos que são instrumentos padronizados que servem de estímulo a determinado comportamento do examinado. E as provas de conhecimento que medem a capacidade atual de realização e habilidades, que são provas que buscam avaliar a cultura do candidato, por

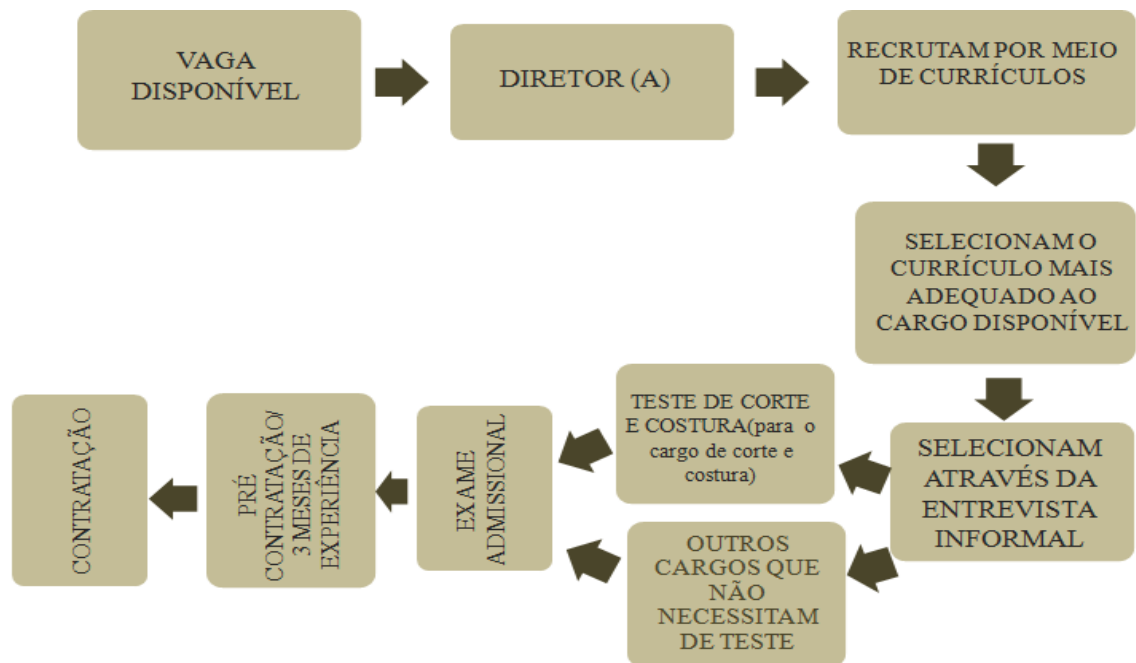
exemplo, analisar a fluência de sua escrita, conhecimento de português e colocação de ideais, ou então é realizado um teste de matemática com vários níveis de dificuldade conforme a escolaridade exigida para o cargo. E também avaliam os conhecimentos técnicos do candidato, que são indispensáveis para um bom desempenho de suas funções. Limongi-França e Arellano (2002). Já, Chatman, (1991) contrapõe dizendo que o processo de seleção é relevante, pois a adaptação do concorrente não é apenas ao cargo, mas a organização também, o que sugere em adicionar não somente critérios baseados em habilidades e capacidade de realização de tarefas e atividades específicas, mas também critérios relacionados à congruência de valores entre a organização e o indivíduo na hora da seleção.

Apesar de entender a importância do assunto para a saúde da empresa, segundo relatos, até hoje, os diretores não sentiram necessidade de contratar um serviço terceirizado/especializado para esse processo, pois a empresa ainda é pequena e o processo atual é relativamente simples.

Entretanto, para algumas áreas da empresa é necessário fazer alguns outros testes, como no setor do corte e da costura, no qual, no setor da costura buscam fazer testes para verificar a qualidade da costura do candidato e no setor do corte fazem testes, pois buscam encontrar pessoas aptas a manusearem as máquinas que cortam as buchas.

Logo, segundo os entrevistados da empresa, esses dois setores são os que mais necessitam de um recrutamento e seleção bem executados, pois são setores que qualquer erro, tanto na parte da costura das buchas, quanto no corte da bucha, modificam a qualidade do produto final, portanto, acaba mexendo na parte da gestão de qualidade do produto, pois mudará o corte e a costura do produto final, e com isso, o resultado final do produto, não será mais o que os consumidores esperam. Outro ponto importante que também tem que ter cuidado com o recrutamento seleção das áreas de corte e costura em relação ao retrabalho, pois deixam de produzirem mais, para fazerem novamente o trabalho que já haviam feito, ou seja, retrabalho.

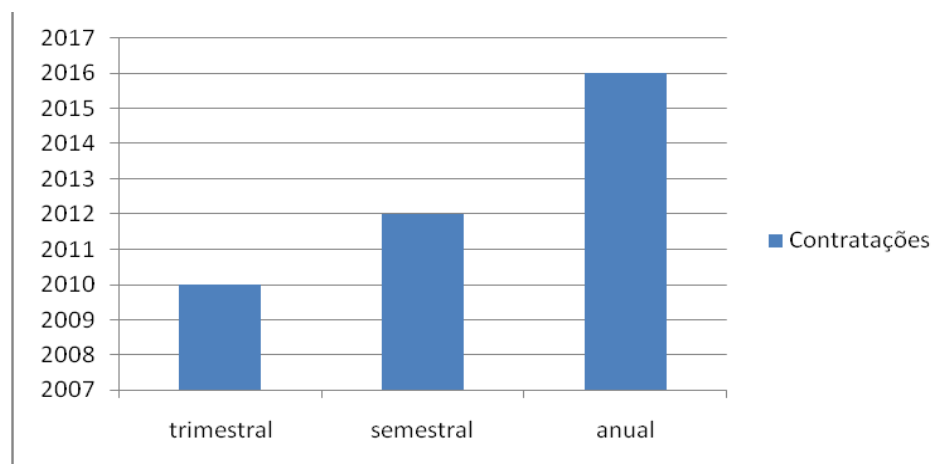
A seguir, na figura 5 exemplifica como ocorre o processo de recrutamento e seleção na fábrica.

**Figura 5** – Fluxograma do processo de seleção da Fábrica.

**Fonte:** Elaboração própria, 2016.

Na empresa a periodicidade das contratações, como mostrado no gráfico 1, no ano de 2010, eram feitas trimestralmente. Em 2012 observou-se que as contratações foram de trimestral para semestral e, em 2016 de semestral para anual. Isso demonstra que o processo de seleção foi realizado de forma contínua e com pouca rotatividade.

Verifica-se que em 2016 não houve muitas contratações. O que é um ponto importante para a empresa, pois como o proprietário cita, o custo é menor para contratar do que demitir. A demissão gera acerto com questões trabalhistas e demais direitos do funcionário, que dependendo do tempo que ficou na empresa, não compensa, gerando assim custos desnecessários, justamente por alguma negligência no processo de recrutamento e seleção.

**Gráfico 1** – Contratações de funcionários de 2010 à 2016.

**Fonte:** Elaboração própria, 2016.



De acordo com o gráfico 1, pode-se verificar que nos primeiros anos, que coincide com a abertura da empresa, as contratações eram maiores e com periodicidade trimestral, porém ao longo dos anos essas contratações foram diminuindo. Isso sugere que a medida que as equipes foram sendo montadas, as contratações foram tendo uma periodicidade maior, tanto que atualmente as contratações são anuais apenas, salvo exceção quando a empresa precisa de alguma contratação de emergência – por conta de aumento na demanda – ou em casos de profissionais de áreas muito específicas. Nesse caso, não se pode afirmar que seja um gargalo de rotatividade, pois o gráfico 1 não sugere isso e não é o caso da empresa.

No entanto, a rotatividade – alta ou baixa - sempre deve ser observada, pois indica problemas de saúde empresarial. Mobley (1992), afirma que o índice de rotatividade muito baixo não é sadio para as organizações, pois indica que a organização está parada e não revigora ou altera a sua mão de obra, fato que pode evitar que novas pessoas, logo, novos talentos entrem na empresa, portanto, deve-se verificar o equilíbrio de entrada e saídas de colaboradores de uma determinada empresa. Já Robbins (2005, p.22) atenta que “um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento”. Assim, deve sempre haver o equilíbrio de entrada e saídas de colaboradores da organização.

### **5.3 Necessidades e prioridades da empresa**

A empresa está em constante crescimento com a produção da bucha vegetal, assim a procura de emprego também aumentou, tanto na área de produção, na chácara, como na fábrica. Nesse sentido, a empresa vem crescendo e trazendo inúmeras vantagens para o desenvolvimento local, promovendo assim o emprego de mão-de-obra local e regional, ajudando a melhorar a economia da cidade e fortalecendo a cidadania. Isso se revela um diferencial, pois segundo Abramovay (1998) o desenvolvimento local é uma estratégia que visa garantir para o território, seja comunidade, município ou microrregião, uma melhora nas condições socioeconômicas a médio e longo prazo.

Porém, a empresa se orienta por suas prioridades e somente contrata novos colaboradores caso haja necessidade na empresa. Assim, para que haja contratações eficiente da empresa, é preciso entender a importância das ferramentas a serem utilizadas para que a equipe desejada possa corresponder às expectativas.

#### **5.4 Importância das ferramentas de recrutamento e seleção para a eficiência da equipe**

De acordo com as entrevistas e através das conversas feita com o proprietário e alguns funcionários, nota-se que eles entendem a importância de um apropriado recrutamento e seleção. Porém, ainda não tem uma efetividade na prática dessa ferramenta na empresa, pois ainda são poucas pessoas que tem conhecimento preciso para aplicá-la corretamente.

No entanto, Guimarães e Arieira, (2005) diz que hoje em dia quando se fala em recrutamento e seleção de funcionários, logo, pensa-se em uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas nas empresas. É por meio deste processo que as organizações estão entendendo a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros.

Chiavenato (2004) completa argumentando que conviver com os colaboradores deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas.

Todavia, o processo de seleção de pessoas é de grande relevância, pois a seleção de pessoas busca filtrar apenas as pessoas que apresentem características desejáveis à organização e possam ingressar na mesma. É, sem dúvida, uma importante ferramenta de gestão de pessoas, com a finalidade de identificar as pessoas que possuam o perfil desejado pela análise e descrição de cargo.

Assim, através das visitas e das entrevistas realizadas, percebe-se que a empresa realiza a gestão de pessoas de forma incipiente e básica em todos seus subsistemas de gestão de pessoas, porém sem grandes problemas, visto que a empresa ainda é pequena e consegue dialogar através de ferramentas como brainstorming, reuniões periódicas, conversas informais e individuais, etc... Pois as equipes são pequenas e as orientações para o trabalho são passadas de forma eficiente.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a conclusão deste trabalho pode-se verificar que:

- As pessoas são os recursos mais importantes e essenciais para a existência e êxito da empresa, garantindo a qualidade e excelência dos produtos ou serviços prestados;
- O processo de recrutamento e seleção é de extrema importância para empresa e deve sempre ser realizado por profissionais capacitados e preparados;
- A empresa, desde o primeiro momento, se mostrou responsável e comprometida não só com seus colaboradores, mas também com a sustentabilidade local e regional.

## 7. SUGESTÕES

A pesquisa realizada não tem a pretensão de colocar um ponto final no assunto, mas um aprofundamento no tema tratado, além de:

- Propor a qualificação, em momento oportuno, dos gestores da empresa, principalmente nos níveis estratégico e gerencial;
- Oportunamente sejam oferecidos ou incentivados cursos de qualificação e/ou reciclagem para os colaboradores da área operacional da empresa;
- Sugere-se o incentivo de leituras específicas para cada área da empresa para todos os colaboradores, e por fim;
- Criar mecanismos de trocas de experiências entre os colaboradores, para que os diferentes conhecimentos sejam compartilhados com todos, fortalecendo assim as equipes e dando mais autonomia nas tarefas.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. **A formação do capital social para o desenvolvimento sustentável.** Trabalho apresentado no II Fórum Contag de Cooperação Técnica. São Luiz, 1998.
- ALMEIDA, W. **Captação e Seleção de Talentos:** repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Captação e seleção de talentos:** com foco em competências. São Paulo: Atlas, 2009.
- AQUINO, C. P. de. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1980.
- ARAUJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas:** estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHATMAN, J. **Matching people and organizations:** selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, p. 459-484, 1991.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 8. ed. Rio São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Gestao de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Gestao de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais.** Petrópolis: Vozes, 2006.
- CLARO, M. A. P. M.; NICKEL, D. C. **Gestão do Capital Humano.** p. 17-32, 2002:  
Disponível em: < [http:// www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap\\_humano/2.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf)> Acesso em: 31 maio 2016.
- COELHO, M. **A essência da administração:** conceitos introdutórios. São Paulo: Saraiva, 2008.
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMBRAPA). Irrigação na cultura da bucha vegetal. **Circular técnica 116.** Brasília, 2013.12 p.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GONÇALVES, H. de. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.

GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. de O. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.6, n.2, jul./dez. 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. A gestão de pessoas na organização. In: FRANÇA, A. C. Limongi; FISCHER, A. L.; NOGUEIRA, A. J. F. M. et al. **As pessoas na organização**. 10.ed. São Paulo: Gente, 2002. Cap. 1, p.63-72.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, J. P. Subsistema de recrutamento e seleção. In: **Administração de recursos humanos**: operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2001.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA). **Agropecuária se destaca e gera 9,8 mil empregos em 2015**. Disponível em:< <http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2016/01/agropecuaria-se-destaca-e-gera-9-mil-empregos-em-2015>> Acesso em: 16 maio 2016.

MOBLEY, William H. **Turnover**: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, E. M. Recursos humanos no agronegócio. In: **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RATTO, L. **Comércio**: um mundo de negócio. 2.ed. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2008.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. - São Paulo: Pearson Hall, 2005.

SOBRAL, F. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23.ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SWAN, W. S. **Como escolher a pessoa certa para o lugar certo.** São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

## APÊNDICE

### Roteiro de Entrevista

- 1- Qual seu cargo na empresa?
- 2- Você trabalha na empresa há quanto tempo?
- 3- Grau de instrução e faixa etária.
- 4- A empresa tem algum setor ou pessoa responsável pelo Recrutamento e Seleção de funcionários? ☐ Sim ☐ Não
- 5- Se sua resposta for sim, esse responsável tem experiência na área?  
☐ Sim ☐ Não
- 6- Você prefere contratar uma empresa para recrutar e selecionar ou a empresa mesmo consegue fazer isso?
- 7- Quem é o encarregado de efetuar as contratações de novos funcionários quando preciso?  
☐ Uma empresa terceirizada de Recrutamento e Seleção;  
☐ O proprietário da empresa  
☐ Outro \_\_\_\_\_
- 7- Qual o tipo de Recrutamento mais utilizado?  
☐ Interno ☐ Externo ☐ Misto
- 8- Em sua empresa, quais técnicas de Recrutamento externo são mais utilizadas?  
☐ Anúncios em jornais e revistas  
☐ Internet, site, e-mail e rádio  
☐ Contatos com escolas, faculdades e/ou universidades  
☐ Cartazes ou anúncios internos  
☐ Por indicação de funcionários  
☐ Currículos enviados para empresa  
☐ Outros: Quais? \_\_\_\_\_
- 9- Como é feito o recrutamento Interno?



10- Após a realização do Recrutamento, quais as técnicas utilizadas para a Seleção de funcionários?

( ) Entrevista

( ) Provas de conhecimento ou capacidade

( ) Técnicas de simulação

( ) Testes de personalidade

( ) Testes psicrométricos

( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_

11- Qual área da empresa tem mais necessidade do Recrutamento e Seleção serem mais bem executados para desta forma conseguir contratar um profissional mais qualificado?

12- Qual a periodicidade (mensal, semestral, anual) de contratação de pessoal e em qual área isso é mais demandado?

13- Qual o custo e a dificuldade para contratar e para demitir um funcionário e qual o mais vantajoso?

14- Comentários/ sugestões: